

“O Estado tem adiado despesa”

Administrador-delegado da Capgemini Portugal, Paulo Morgado é o responsável pelo êxito do escritório português no contexto desta multinacional, que está entre os maiores fornecedores de serviços de consultoria, tecnologia e *outsourcing* do mundo. O gestor explica como o *Go-to-Market* mudou os resultados da empresa, que cresce mesmo num ambiente adverso. Sublinha ainda que o Estado não está a fazer “uma redução de custos sustentável” e garante que se poderiam evitar despedimentos na função pública, recorrendo ao *outsourcing*.

Num contexto de desaceleração económica, quais têm sido os resultados da Capgemini Portugal, comparativamente aos restantes escritórios desta multinacional?

Os resultados estão em linha com o previsto. Conseguimos convencer o accionista de que, até 2015, os objectivos não seriam de grande crescimento, pois sabíamos o período que estávamos a atravessar e não queríamos ir para gamas de clientes menos interessantes, que são aqueles onde as margens são mais estreitas, o prazo de pagamento maior e o risco de recebimento superior. Portanto, a nossa aposta foi manter as receitas com um crescimento moderado e resultados operacionais em percentagem das receitas semelhantes ao que tivemos em 2011.

Há escritórios com resultados melhores, mas em países em que as economias estão a crescer.

No contexto europeu?

Sim. A Finlândia, por exemplo. Mas há países com características semelhantes às nossas que não têm sido tão resilientes como Portugal.

Nota que, neste clima recessivo, os empresários estão menos dispostos a investir e a pagar os serviços de uma consultora e, por outro lado, há menos disponibilidade financeira no próprio Estado para recorrer a empresas de consultoria?

O Estado tem, sobretudo, adiado despesa. Não tem apostado numa redução sustentável de custos, optimizando o seu funcionamento nas áreas das Tecnologias da Informação (TI). Não o está a fazer, mas terá de incorrer nesta despesa mais tarde, porque a evolução nas TI não pára.

Em relação aos outros clientes, notamos que há muito mais atenção à redução de custos com sistemas de informação, através de contratos de *outsourcing* em que, no fundo, o risco pelo custo desse serviço passa para o prestador. Verificamos igualmente uma grande preocupação em industrializar o funcionamento das forças de vendas, no sentido de saberem como é que estão a ir ao mercado; qual o seu grau de sucesso quando visitam um cliente; ter informação mais analítica, de forma a conseguirem fazer *rankings* entre os seus vendedores para várias áreas, por exemplo.

É incontornável que hoje, independentemente de qualquer crise, o volume de dados relevantes que merecem ser tratados pelos clientes é muito superior, sobretudo os de *consumer goods* que têm de ser confrontados, por exemplo, com aquilo a que se chama o multicanal (*email*, dispositivos móveis, redes sociais), porque nós não só usamos mais as novas tecnologias, como o fazemos em simultâneo. Portanto, há muitos desafios. Novas tendências de *mobility*, *cloud*, redes sociais – tudo isto traz necessidades brutais ao nível dos sistemas de informação. Ao contrário daquilo que algumas empresas possam pensar, o mundo não parou.

Não parou, mas abrandou: até que ponto a falta de confiança e de liquidez tem afectado o vosso negócio?

Diria que as decisões demoram mais tempo a serem tomadas e que os clientes discutem mais o âmbito do trabalho, para que ele seja o mais conciso possível e adaptado à realidade. Nota-se também que, por vezes, os nossos concorrentes estão a fazer disparates em termos de *pricing*.

Disparates significa reduzir drasticamente os valores cobrados?


Significa fazer preços impensáveis, que não cobrem sequer as margens mínimas. Julgo que quem o está a fazer dificilmente sairá dessa gama de preços nos próximos anos ou seja, acabam por se estarem a prejudicar a si próprios.

Os vossos clientes são maioritariamente médias e grandes empresas, com ênfase para o sector financeiro, telecomunicações e sector público. Certo?


Está quase correcto, na medida em que o Estado tem vindo a ser substituído por outros sectores, como os seguros ou a construção. Actualmente, não tem um peso significativo no nosso negócio.

Quanto representa cada uma destas áreas na vossa facturação?

Habitualmente o sector financeiro representa entre 60 a 65%. Para ter uma ideia, o Estado já representou 22% e hoje anda nos 4%.



“Ao contrário daquilo que algumas empresas possam pensar, o mundo não parou”



“O Estado não é bom pagador. E, não sendo, até agradecemos que ele não nos solicite”

se recuo do Estado tem-se verificado desde então?

Desde 2011. Em dois anos, foi uma redução significativa, mas nós não nos queixamos, porque em dia o Estado não é bom pagador. E, não do, até agradecemos que ele não nos solicite.

Cappgemini está entre os maiores fornecedores de serviços de consultoria, tecnologia e *sourcing* do mundo. Isso obriga a que, localmente, a empresa se adapte às necessidades do mercado. Como é que isso funciona em Portugal? São os clientes que vos procuram ou são vocês que procuram os clientes?

Alá vai o tempo em que os clientes procuravam empresas de consultoria. Actualmente, a competição é muito feroz e foi agravada por este período de menor procura. Como tal, em 2004, encetámos a estratégia de *Go-to-Market* muito auxiliada por ferramentas.

Este enfoque no *Go-to-Market* coincidiu com a nomeação como administrador-delegado da Cappgemini Portugal?

Eu fui nomeado em Dezembro de 2003, mas poderia dizer que a implementação de sistemas de maior monitorização da eficácia comercial – há vários públicos que dão conta da *performance* – vários colaboradores – começou nessa altura. O facto que a Cappgemini já tinha ferramentas da

casa-mãe, mas o maior detalhe de informação e o esforço analítico foram iniciados em 2004.

Os vossos clientes “tradicionais” têm uma dimensão que lhes permite ter quadros altamente qualificados e especificamente virados para a estratégia e para o crescimento da organização a que pertencem. Se é assim, a contratação de uma consultora não acaba por ser redundante?

É um facto que a realidade neste sector mudou muito. Não é a mesma coisa que quando comecei a trabalhar nos anos 90. Nessa altura, falámos dos 4 P’s de Kotler e o cliente achava fantástico. Isso já não acontece, porque os níveis de formação subiram bastante. Onde é que fazemos a diferença? Aquilo que se verifica é que a maior parte dos corpos na direcção das empresas não conjugam tão bem como nós a tecnologia associada à gestão. Nos dias que correm, a gestão é a teoria da *management science* mais uma forte componente tecnológica, que oferece soluções para as diferentes áreas da gestão. Esta é parte que nós aportamos de valor acrescentado. Isso é uma filosofia de gestão muito baseada em execução.

Tocando nesse ponto: a Cappgemini não só “vende” conselhos, como define programas de transformação, de execução. É possível aferir com que taxa de sucesso?

Temos de separar a tecnologia da consultoria.

É muito mais fácil sermos bem-sucedidos na área tecnológica, em soluções para as vertentes administrativas e operacionais, do que no âmbito da gestão, porque neste caso o próprio cliente tem de colaborar diariamente na utilização das novas ferramentas e modificar os seus rituais de gestão em torno desses novos instrumentos. Não controlamos esta variável, a não ser que sejamos mandatos para tal.

No que toca à consultoria, os nossos projectos são muito virados para a implementação. Raramente deixamos documentos em papel.

Aquela imagem do relatório que é entregue ao cliente...

Não há. Nós não estamos nesse *métier*, até porque eu não acredito nele. Aquilo que fazemos são processos de transformação, grande parte das vezes ligados às ferramentas, ou seja, a área tecnológica implementa ferramentas e a área de consultoria muda os rituais – a forma como as pessoas são avaliadas, como têm uma remuneração variável, e por vezes a própria estratégia em torno daquilo que o desenvolvimento da ferramenta passou a possibilitar.

Como especialista em estratégia e organização de empresas, se tivesse o país como cliente, que rumo lhe daria?

Há algo que considero absolutamente crítico

se quisermos mexer no ponteiro da receita, que é atrair investimento externo, o qual se encarregará de criar toda uma indústria local em torno desse investimento.

Isso não implicaria tomar uma série de medidas que ainda não foram tomadas?

Sem dúvida. Um dos exercícios que o Ministério da Economia devia fazer era revogar a maior parte de pequenas leis e normas, que só servem para trazer entropia ao sistema e dar trabalho a profissões que foram criadas em torno disso. Todos os sectores padecem deste mal e não há nenhuma empresa multinacional que lide bem com isto.

Depois temos a questão da burocracia para a obtenção de licenciamentos, apesar de termos evoluído bastante, o peso da fiscalidade e, o mais grave na minha opinião, a justiça. Mas isto são banalidades ditas por toda a gente. Há por aí uma prole de comentadores que tem de existir – o espaço televisivo tem de ser ocupado por alguém, pois há conteúdos a menos e *broadcast* a mais –, mas que raramente discute o que está a montante dos nossos problemas. Eu defendo que o país deveria conduzir a discussão precisamente para o que está a montante daquilo que impede a sua transformação. Se é preciso alterar a justiça, porque é que ainda nada mudou? Se é preciso simplificar leis, porque é que isso ainda não foi feito?

Ainda há dias dizia a um economista que os eco-

nomistas em Portugal têm um discurso que não é típico da ciência, mas sim da religião. E não estava a ser irónico, porque a religião tende sempre a repetir a mesma coisa, ao passo que a linguagem da ciência é descobrir as causas e eliminá-las.

No meu entender, um dos fortes obstáculos à modernização reside na Constituição, que não premeia a meritocracia. O que se fez a seguir ao 25 de Abril em relação às leis do trabalho foi conferir um direito ao emprego semelhante ao direito à propriedade que os chamados latifundiários tinham. Quem conferiu esse direito ao emprego, não conferiu o direito ao trabalho competente.

Os trabalhadores são demasiado protegidos?

Não têm que dar o máximo. Não têm que se esforçar constantemente. Façam o que fizerem, é complicado colocar em causa esse tal direito ao emprego, que não estimula uma cultura de mérito e de empenho.

Teríamos um país mais bem gerido se os gestores públicos fossem nomeados não por confiança política, mas sim por resultados?

A confiança política tem de existir, não pode ser o elemento preponderante. Sempre defendi que o elemento decisivo deveria ser o mérito que, em última análise, corresponde à preparação dos gestores para o cargo que vão desempenhar, não apenas do ponto de vista dos seus conhecimentos

de gestão, mas também em relação ao conhecimento específico do sector onde vão trabalhar. O que acontece é que grande parte dos gestores públicos aprende o *métier* na própria organização e acaba por ficar capturado por esta. Logo todos aqueles lirismos de transformação que pediam ter na sua cabeça se desvanecem.

Outra das coisas que não ajuda nada os gestores públicos a correrem riscos ou a terem ímpetus de transformação são as multas, como as que foram recentemente aplicadas. Creio que não é por aplicarem coimas a quem não percebe o que é a fazer, que a pessoa passa a perceber o que faz. A própria aplicação de multas já presume uma atuação incompetente. Ora, se os melhores já eram afastados porque não eram tão bem pagos como o privado, com este rótulo de incompetência vamos afastá-los ainda mais. E vamos ficar com aqueles que, em desespero de causa, estão dispostos a aceitar esse risco.

Falando em confiança política, o Governo acabou de correr a António Borges como consultor para privatizações. Estamos a falar de um dirigente que esteve na Goldman Sachs, considerada como um dos principais actores na ocultação do *deficit* da dívida pública grega, e que depois esteve no FMI precisamente na altura em que foram concedidos os maiores empréstimos da história desta instituição, à Irlanda e à Grécia... Como é que comenta?



Sempre que há a intervenção de um gestor habituado a trabalhar num ambiente de mercado e que é metido numa camisa de sete varas política, nunca consigo saber onde começa e onde acaba a sua competência. Eventualmente, a ponderação deveria ter sido "será que eu devo ou não aceitar este cargo". Se fosse eu, possivelmente não aceitaria.

Não acredito que factos contemporâneos tenham de ter uma relação causa/efeito. Mas quando as relações causa/efeito existem desde o início, acho que as pessoas que exercem mal os seus cargos deviam ser punidas e não premiadas. Uma coisa é ajuzar-se sobre alguém que, por exemplo, tendo as funções de regulador, não controlou o que devia. Af não há dúvida, é incompetente.

Quer falar sobre o Banco de Portugal?

Não, mas aí não é preciso pôr os factos ao lado uns dos outros, porque, à partida, havia uma instituição que era suposto controlar outras.

Há uma certa tendência em Portugal para as pessoas fazerem entradas de leão e saídas de esendeiro, em cargos que era suposto trazerem mais meritocracia ao país.

Quería agora fazer a transposição da sua experiência como gestor, para as necessidades do país. Em 2003 a Capgemini apresentava prejuízos e teve de encetar um processo de redução de custos. Passados 12 meses, já tinha dado a volta aos resultados. O Estado estava a precisar de um *turnaround* desses...

Quando fui nomeado administrador-delegado, o CFO da altura [Nicolas Dufourcq, actual director-geral do Banque Publique d'Investissement] disse-me: "Tens até Abril para seres independente em termos de *cash* ou vamos ter de ponderar se queremos continuar em Portugal". Tínhamos pessoas a mais, fruto de uma fusão, mas era preciso sobretudo atacar a vertente comercial: vender mais, controlar muito melhor os projectos que fazíamos, ter mais informação de gestão disponível. Foi com base nestas orientações e numa liderança muito forte que demos a volta aos resultados. Numa fase de *turnaround*, um timoneiro que não pode perder muito tempo com consensos.

Transpondo esse raciocínio para a reforma do Estado...

Há uma série de áreas que poderiam ser mais tratadas de um ponto de vista de mercado. O Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), por exemplo, em vez de ser um centro de recenseamento de desempregados, deveria ter uma cultura de colocação de pessoas no mercado de trabalho. Se me viessem bater à porta, com pessoas que reunissem o mínimo de condições, garanto-lhe que eu recrutava, porque tinha existido essa produtividade por parte do IEFP. O problema é que a própria dinâmica deste instituto está condicionada por um conjunto de regras, muitas delas com ori-

gem na Constituição. Tem de se dar igualdade de oportunidades de emprego, mesmo em relação àqueles que foram mais diligentes a procurá-las.

Ouro caso: a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP). Assim como nós temos uma ferramenta onde colocamos todas as oportunidades em curso, a AICEP deveria ter uma ferramenta centralizada, onde pudesse monitorizar (com alarmística) as oportunidades existentes em todo o mundo e exigir duas coisas, que nós também exigimos nesta casa: suficiência de *pipeline* (oportunidades para atingir um determinado volume de exportações e de captação de investimento externo) e velocidade de progressão desse *pipeline*. Da última vez que tive conhecimento da forma como era feito o controlo das delegações da AICEP, era através do envio de um documento em Word de 15 em 15 dias! Isto é típico da administração pública, mas nós precisamos de ser o mais eficientes e eficazes possível a captar investimento externo e a exportar.

A reforma do Estado terá de passar necessariamente pela administração pública. Qual seria a forma mais célere para optimizá-la, na sua opinião?

Não é com cortes sem nexos que vamos lá. Não concordo que tenha de haver obrigatoriamente despedimentos. Através da Associação Portugal Outsourcing, que reúne as maiores empresas do país em *outsourcing* de TI e Processos, já dissemos várias vezes que o Estado não tem de desempenhar funções de suporte – contabilidade, processamento de salários, gestão de aplicações de TI, entre outras. Essas funções podiam ser asseguradas em *outsourcing*. A única coisa que o Estado tinha de fazer era identificar as pessoas afectas a esse trabalho (é mais fácil do que avaliá-las correctamente), lançar um RFP [*request-for-proposal*] público, dando depois preferência às empresas que apresentassem o menor preço e que quisessem ficar com o maior número de pessoas nos seus quadros. Passados cinco anos, esses funcionários tinham a opção de voltar à administração pública. Transferir pessoas com direitos que não estivessem diminuídos poderia ser interessante, além de que uma empresa tem mais capacidade de formar e reciclar pessoas do que o Estado. Toda a gente do Governo com quem falei acha esta solução fantástica.

Então, não avança por causa dos sindicatos?

Qual é o sindicato que estaria contra uma pessoa vir trabalhar para uma empresa como a nossa, em vez de ser despedida? O que os sindicatos ainda não meteram na cabeça é que qualquer dia a hipótese é mesmo só essa: são despedidos. Continua a haver a ideia errada de que o Estado pode continuar com o mesmo número de pessoas e não pode. A questão é se prefere gastar dinheiro a indemnizá-las ou transferi-las para outras empresas. Parece-me que a resposta é óbvia. E

“Os sindicatos ainda não meteram na cabeça é que qualquer dia a hipótese é mesmo só essa: são despedidos”

Cultura de execução

“A reforma da administração pública só se fará quando se começar a fazer. Não se faz pensando”

A afirmação poderia ser polémica, se não partisse de Paulo Morgado. Este reputado gestor – que iniciou o seu percurso profissional como consultor de estratégia na Roland Berger, passou pelo departamento de Corporate Finance do Banco Finantia e foi CEO na Vidago, Melgaço & Pedras Salgadas – tem contribuído para fazer da Capgemini Portugal um caso de sucesso nos últimos 10 anos, mas essa missão não o impediu de publicar entretanto sete livros. As suas obras cobrem áreas tão diversas como gestão, negociação, argumentação, combate à criminalidade financeira e, mais recentemente, lógica da linguagem. Foram a forma que o gestor encontrou para fazer passar a sua mensagem. “Os meus últimos livros são mais de intervenção. O *Fazer* porque gostamos mais de falar, de discutir vários ângulos. É uma opção, só que não é compatível com ter muito dinheiro ou ser eficiente. A reforma da administração pública, por exemplo, só se fará quando se começar a fazer. Não se faz pensando, porque o nível de surpresa, de obstáculos e de dificuldades só será conhecido quando se puser a mão na massa. O *Gerrir* escrevi como uma crítica àqueles gestores e CEO's que julgam que gerir se resume ao *acting* – ter um carro fantástico, ir a eventos. Um gestor é muito mais do que isso, é o orquestrador de todos os elementos de uma organização.” Para já, não tem nova obra planeada, até porque, diz, já retirou maior prazer da escrita. “A relação custo/benefício começou a ser desfavorável. Em 2005 publiquei os *Contos de Colarinho Branco*, em que explicava uma ampla panóplia de formas de ganhar dinheiro sem fazer grande esforço. Até pelos nomes das personagens se percebia qual era a mensagem que eu queria passar. Mas nada foi feito.”

